



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI**

## **GESTÃO DE PESSOAL: MÉTODOS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**LUCIANA SARKIS DE OLIVEIRA**  
**MATRÍCULA n.º 2010055-7**

Brasília (DF), junho de 2005

**LUCIANA SARKIS DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAL: MÉTODOS E  
PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em  
Administração do UniCEUB – Centro Universitário  
de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Brasília (DF), junho de 2005



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA COMISSÃO</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>PROFESSOR ORIENTADOR:</b> Professor: Luis Antônio Pasquetti	
<b>PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):</b> Professor(a):	
<b>PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):</b> Professor(a):	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

Brasília (DF), 30 de Junho de 2005

“É preciso pensar para acertar, calar para resistir e agir para vencer”

Renato Kehl

“Começar já é meio caminho andado”

Ditado grego

“O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano.”

Albert Einstein

“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram”.

Alexandre Graham Bell

A Deus,  
Pela força e entusiasmo para concluir esse projeto.

A minha amiga Júlia que me deu todo o apoio e força para chegar até aqui.

Aos meus pais que confiaram em mim e me deram coragem de chegar até o fim.

### **Agradecimentos,**

A Deus, pela força que em todos os momentos me auxilia.

À minha família que me ajudou em todos os momentos difíceis, o apoio e incentivo da minha mãe.

As minhas amigas Júlia Nunes, Larissa Lemos, Jalusa Ribeiro e todos que de uma forma ou outra contribuíram na minha formação profissional.

Ao Professor Orientador Luis Antônio Pasquetti, por compartilhar seus conhecimentos e sua paciência ao me orientar no desenvolvimento dessa monografia.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Justificativa da escolha do tema .....	14
1.2. Tema .....	14
1.3. Delimitação do tema .....	14
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1 Objetivo geral .....	14
1.4.2 Objetivos específicos .....	15
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Metodologia de abordagem .....	16
2.1.2. Métodos de procedimentos .....	17
2.1.3. Técnicas de pesquisa .....	17
<b>3. EMBASAMENTO TEORICO .....</b>	<b>18</b>
3.1. História e Base da Administração .....	18
3.2. Administração de Recursos Humanos.....	19
3.3. Gestão de Pessoas.....	22
3.4. Recrutamento de Pessoal.....	24
3.5. Seleção de Pessoal.....	27
3.5.1. Levantamento de informações.....	30
3.5.1.1. Entrevista.....	30
3.5.1.2. Testes.....	33
3.5.1.3. Observação Pessoal.....	38
3.5.1.4. Questionário.....	39
3.6. Feedback.....	41
3.7. Terceirização em RH.....	42
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1. Caso 01.....	44
4.2. Caso 02.....	45
4.3. Caso 03.....	45
4.4. Caso 04.....	46
4.5. Caso 05.....	46

4.6. Caso 06.....	47
4.7. Caso 07.....	47
4.8. Caso 08.....	47
<b>5. INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>6. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: A empresa, como ela atua e sua inovação.....	49
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logomarca da empresa Catho.....	44
Figura 2: Logomarca da empresa RH Info.....	45
Figura 3: Logomarca da empresa McDonald's.....	45
Figura 4: Logomarca da empresa Ambev.....	46
Figura 5: Logomarca da empresa Amway.....	46
Figura 6: Logomarca da empresa Banco do Brasil.....	47
Figura 7: Logomarca da empresa Insight.....	47
Figura 8: Logomarca da empresa Johnson & Johnson.....	47

## RESUMO

Esta monografia teve como objetivo identificar métodos e processos de Recrutamento e Seleção, que estudou-se durante o decorrer do curso de Administração, além das formas inovadoras utilizadas atualmente por empresas para aumentar a eficácia e a rapidez, diminuindo os custos do processo e aumentando as chances de escolhas assertivas adequando cada pessoa, com suas características individuais e aptidões, ao cargo a ser exercido. Dessa forma é respeitada a diversidade dentro das organizações e a maior qualidade dos serviços prestados. É necessário um processo bem elaborado de recrutamento e seleção na gestão de pessoal para alcançar o perfil profissional adequado que a empresa deseja. A metodologia aplicada foi a exploratória com o método dedutivo, com o intuito de aprofundar o conhecido nas áreas de pesquisa, o processo de coleta foi a pesquisa bibliográfica e oito estudos de casos de empresas que utilizam métodos inovadores de Recrutamento e Seleção. Na pesquisa bibliográfica utilizou-se livros, sites da Internet e materiais colhidos durante o curso de administração. Conclui-se com este trabalho a relevância e a importância de se fazer, da melhor maneira possível, o processo de Recrutamento e Seleção porque são os funcionários que fazem com que a empresa se desenvolva e exerça sua função no mercado de trabalho com qualidade e competência.

## 1.INTRODUÇÃO

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para determinar o comportamento e as atitudes do funcionário. As práticas de seleção determinam quem deve ser contratado, quando bem planejadas identificarão candidatos competentes e os aproveitarão em cargos de acordo com suas habilidades específicas, adequando “pessoa-cargo”. Faz-se importante gerentes que tenham experiências em culturas diferentes e que sejam sensíveis aos desafios operacionais de acordo com as expectativas, motivações, respeito pelas crenças do outro, confiança, flexibilidade, tolerância, liderança, adaptabilidade, autoconfiança, iniciativa e harmonia interpessoal, entre outras coisas, para que se possa administrar a diversidade em organizações.

O processo de recrutamento, bem como as demais funções da gestão de pessoas, avaliação de desempenho, motivação e no comportamento organizacional, o local de trabalho, o treinamento, desenvolvimento de carreira, estrutura salarial e ocupacional, são dinâmicas para aumentar a auto-eficácia de uma pessoa para que exerça com sucesso sua função produzindo um bom resultado. Os métodos de Recrutamento e Seleção utilizados, passam pela observação, entrevista individual ou em grupo, questionário estruturado, conferência técnica sobre os conhecimentos extensivos do cargo, análise curricular, recrutamentos internos, convidados por associados e convênios com agências de integração para contratação de estagiários.

Esta monografia está organizada nas seguintes partes, na primeira parte é

apresentado a justificativa da escolha do tema, os objetivos e a metodologia.

Na segunda parte, o embasamento teórico, onde está relatadas as teorias de recrutamento e seleção.

Na terceira parte, está a apresentação de dados e as interpretações, onde demonstra o processo de recrutamento e seleção de oito empresas de ramo e atividades diferentes.

### **1.1. Justificativa da escolha do tema**

A Gestão de Pessoas foi abordada neste trabalho por ser uma área de afinidade pessoal, levando em consideração a necessidade de entender o comportamento das pessoas dentro da empresa, pesquisando sobre essa área. “Recrutamento” e “Seleção” foi escolhido por ser o primeiro passo da empresa na área de Recursos Humanos, visando a escolha do perfil adequado para o profissional em que essa necessita.

Esta monografia tem o objetivo de expressar a teoria do processo de recrutamento e seleção e o que está acontecendo com as práticas empresariais nesta área. Destacam-se oito empresas de ramo e atividades diferentes, onde cada uma delas exerce um processo de recrutamento e seleção inovadores para buscar o melhor capital humano para sua organização.

### **1.2. Tema**

- a) Gestão de Pessoal: Métodos e Processos de Recrutamento e Seleção.

### **1.3. Delimitação do tema**

- a) Recrutamento e Seleção: Estudos de casos.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo geral**

- a) Analisar o processo de Recrutamento e Seleção como instrumento de gestão de pessoas e como as empresas estão utilizando esta ferramenta.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica com a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos, e os conceitos dos procedimentos de Recrutamento e Seleção.
- b) Verificar como o Recrutamento e Seleção estão sendo realizados nas empresas, através de oito estudos de caso.
- c) Identificar e analisar os métodos inovadores de Recrutamento e Seleção das empresas casos.

## 2. METODOLOGIA

Segundo Baptista (1977, p. 17), “metodologia é a operacionalização, sistematização e racionalização do método por processos e técnicas de que se vale o agente para realizar uma intervenção na realidade. O método é uma visão abstrata do agir, a metodologia é uma visão correta da operacionalização”.

A finalidade da metodologia é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos.

A metodologia segundo Skinner (2001, p. 335), é “avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações ou não, principalmente em nível das implicações e possíveis resultados de suas utilizações.”

A metodologia utilizada para execução deste trabalho foi exploratória. A pesquisa é exploratória devido ao estudo do levantamento bibliográfico, visitas a *web sites* e outras fontes de dados, visando o aprofundamento sobre o tema abordado. Para construir o referencial teórico desta monografia, foram utilizados livros sobre Administração Geral, Administração de Recursos Humanos na pesquisa bibliográfica.

### 2.1. Métodos de abordagem

O método de abordagem utilizado para execução deste trabalho foi o dedutivo, partindo da história da Administração de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, buscando as aplicações das teorias existentes e



relacionando-a aos estudos de casos mencionados na seqüência. Segundo Octavian *et al* (2003, p.25), o método dedutivo “é aquele que, partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos particulares”.

### **2.1.2. Métodos de procedimentos**

Os métodos de procedimentos utilizados nesta monografia foram: a pesquisa bibliográfica e os estudos de casos, onde, a partir do referencial teórico e da análise dos dados obteve-se as informações sobre recrutamento e seleção, para alcançar o objetivo proposto no trabalho.

Conforme Lakatos e Marconi (1991, p.44), a pesquisa bibliográfica “trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

Para a realização da pesquisa bibliográfica, o embasamento teórico foi retirado de livros e diversos artigos referentes ao assunto, incluindo *sites na internet*.

### **2.1.3. Técnicas de pesquisa**

Para o procedimento foram escolhidas oito empresas com os seguintes critérios: ramo e atividades diferentes, nacionais e internacionais, de médio e grande porte, realizando pesquisa nos *sites* da Internet para assim conhecer os métodos utilizados de inovação em Recrutamento e Seleção de cada uma delas.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1. História e Base da Administração

A Administração segundo Chiavenato (1983, p.17), “é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores (...), que no decorrer dos tempos, foram, cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias.”

Os primórdios da administração nos levam às referências pré-históricas com os Egípcios em 4.000 a.C. com o reconhecimento de planejar, organizar e controlar. Em 400 a.C., a universalidade da Administração foi enunciada por Sócrates na Grécia. A partir dessa data houve o reconhecimento da necessidade das relações humanas, estudo dos movimentos, arranjo físico, contabilidade de custos, descrição de táticas políticas, princípio da especialização e divisão do trabalho chegando na Abordagem Clássica. (KHANDWALLA *apud* CHIAVENATO, 1983, p. 19)

Algumas influências dos Filósofos, como Sócrates, Platão ou René Descartes, foram transplantadas para a Administração. Teorias sobre o desenvolvimento social, as coordenadas cartesianas, o princípio da verificação e o estudo do papel do Estado como Organização são utilizados em várias áreas administrativas. Já a hierarquia de autoridade, estabelecimento de objetivos, coordenação funcional, princípio da decisão e unidades de comando foram influências trazidas da Igreja Católica e dos Militares. (CHIAVENATO, 1983, p. 22)

Mas foi a partir da Revolução Industrial que os princípios da Administração começou a se desenvolver, e dentre os fatores para essa revolução Chiavenato (1983, p. 25) destacou “a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média, o avanço tecnológico (...), a descoberta de novas formas de energia, a possibilidade de uma enorme ampliação de mercados e a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção”. E foi nesse cenário que a Administração se insere como ciência.

### **3.2. Administração de Recursos Humanos**

Os Recursos Humanos passou por várias fases. No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir, o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, treinamento e na promoção de funcionários.

O surgimento da legislação dos sindicatos na década de 1930 levou a uma segunda fase da administração de pessoal e a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos. Hoje, o papel da área de pessoal está mudando: de protetora, ela está se tornando planejadora e agente de mudanças. A metamorfose do departamento de recursos humanos em administração de recursos humanos reflete o fato de que nas organizações atuais, achatadas, competitivas e voltadas para o downsizing, são os funcionários altamente treinados e

comprometidos, e não as máquinas, que geralmente constituem a grande chave para a competitividade da empresa.

Contratar as pessoas certas, treiná-las e motivá-las efetivamente, muitas empresas incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de status e muito compartilhamento de informações entre funcionários e gerência Dessler (2003, p. 9,10)

A abordagem da Administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, recrutamento e seleção, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa Dessler (2003, p.2).

Os assuntos tratados pela administração de Recursos Humanos refere-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais relata CHIAVENATO (1998, p. 143,144).

#### **a) Técnicas utilizadas no Ambiente Externo**

- I) Pesquisa de mercado de trabalho
- II) Recrutamento e Seleção
- III) Pesquisa de salários e benefícios
- IV) Relações com sindicatos
- V) Relações com entidades de formação profissional

**b) Técnicas utilizadas no Ambiente Interno**

- I) Análise e Descrição de Cargos
- II) Avaliação de Cargos
- III) Treinamento
- IV) Avaliação do Desempenho
- V) Plano de Carreiras
- VI) Plano de Benefícios Sociais
- VII) Política Salarial
- VIII) Higiene e Segurança

Algumas técnicas de administração de Recursos Humanos são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de uma aplicação, sendo elas:

- a) Recrutamento
- b) Entrevista
- c) Seleção
- d) Integração
- e) Avaliação de Desempenho
- f) Treinamento
- g) Desenvolvimento de pessoal

CHIAVENATO (1998, p. 28) administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. “As pessoas deixaram de ser simplesmente recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, recepções dentre outros”. A Gestão de Pessoas representa a maneira

como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisavam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimento que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria.

### **3.3. Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas busca verificar o reconhecimento da força dos Recursos Humanos como parte essencial da realidade capital e trabalho, em uma perspectiva das relações impulsionadoras da justiça social. Segundo Skinner (1997, p.3), no início, os acadêmicos, com suas mentes abertas pelas experiências de Hawthorne, lideraram o movimento da gestão eficaz de pessoas. “Desde Hawthorne, sucessivas ondas de soluções e programas relacionados com problemas de pessoal surgiram no mercado.”

Conforme relata Skinner (1997, p.5), nos Estados Unidos, a gestão ineficaz da força de trabalho está prejudicando o país e seu padrão de vida. “Torna os americanos pouco competitivos em relação aos japoneses e a outros asiáticos, alemães, suíços e muitos outros”. Assim, de modo geral, as empresas que exploram seus funcionários são coisa do passado. Os locais de trabalho estão mais bem iluminados e, em geral, mais seguros do que antes. Segundo Skinner (1997, p.8): A atmosfera de trabalho é menos formal e o processo decisório mais participativo. Os gerentes estão mais conscientes dos sentimentos e relacionamentos e exigem menos dos funcionários.

O departamento de pessoal é mais profissional, um número maior de empresas têm procedimentos claramente definidos para reivindicações trabalhistas e as publicações internas explicam regularmente como e por que as empresas estão sendo administradas em benefício de seus funcionários. Quando uma empresa cresce, a ligação entre seu bem-estar e as necessidades das divisões e departamentos isolados pode se romper. Em princípio, a intenção da matriz pode ser deixar que as divisões lidem com suas forças de trabalho locais por conta própria mas, ao deixar que as divisões tomem cursos diferentes, a empresa pode colocar em risco seu poder de negociação com o sindicato.

Conforme Skinner (1997, p.8), os gerentes tiveram dificuldade de gerenciar recursos humanos por quatro razões:

- a) É difícil obter cooperação, energia e envolvimento sinceros de um grande número de funcionários; portanto, as *esperanças* dos gerentes freqüentemente não são realistas.
- b) Os conceitos referentes à gestão de um grande número de pessoas freqüentemente transmitem mensagens contraditórias aos gerentes.
- c) Os problemas críticos na gestão de pessoas nas empresas, por exemplo, o lugar da gestão de recursos humanos no processo decisório da empresa, o papel do apoio de pessoal e a falta de *know-how* suficiente em gestão de recursos humanos nos altos níveis gerenciais continua, em sua maioria, sem solução.

- d) Algumas premissas da gerência no que se refere à gestão de recursos humanos minam os esforços de muitos gerentes, independente de suas possíveis boas intenções.

Dados esses possíveis conflitos, é mais arriscado experimentar novas abordagens em grandes empresas do que em pequenas. As decisões ficam mais sensíveis, suas conseqüências são mais duradouras e, compreensivelmente, os executivos podem ser mais cautelosos, adiando decisões ou passando a responsabilidade adiante quando podem.

Esses problemas de porte e diversidade afligem muitas grandes empresas atualmente. Seus efeitos são perplexidade e conflito na matriz, frustração e irritação nas divisões e na fábrica e confusão das políticas e práticas de pessoal que não têm um foco claro. Frequentemente, as políticas que oscilam entre o ponto de vista empresarial e o divisional, sem atribuir a responsabilidade a um ou a outro, são ineficazes.

### **3.4. Recrutamento de Pessoal**

Carvalho (2000,p.6) esclarece que seu objetivo reside em escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do recrutamento - processo que visa pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis. Assim, o recrutamento e a seleção são duas etapas de um mesmo processo: encaminhamento e admissão de Recursos Humanos. A seleção,



conforme Carvalho (2000, p.5) consiste na “escolha do candidato certo para o cargo certo” .

Para Chiavenato (1999, p.81), “a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adaptados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

É um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção, sua função é de suprir a seleção de matéria-prima (candidatos) para seu funcionamento.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. As fontes externas de recrutamento variam de acordo com o cargo e a forma de atuação da empresa neste assunto.

- a) Anúncios;
- b) Candidatos e Currículos Espontâneos;
- c) Banco de Dados, usando a Internet;
- d) Indicação de Funcionários;

- e) Empresas de Recrutamento
- f) Instituições Educacionais;
- g) Sindicatos Trabalhistas;
- h) Agências de Emprego Públicas e Privadas;

Bohlander (2003, p. 76) diz que “recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo.”

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferência. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários.

As atividades de recrutamento e seleção interligam-se, envolvendo, também, as áreas de treinamento e serviço médico. São três as atividades que conduzem ao processo de seleção propriamente dito: administração de cargos, administração de salários e recrutamento. Sem uma análise mais cuidadosa desses procedimentos, fica difícil entender a dinâmica do processo seletivo: é o que faremos em seguida, embora de forma bastante resumida. O processo de seleção de pessoal como um todo é único, sendo que todos os estágios estão interligados, planejamento estratégico, recrutamento, aplicação dos testes e entrevistas, exames médicos e

registros de admissão.

Chiavenato (1999, p. 53) ensina que “recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Algumas organizações adotam o recrutamento e a seleção de candidatos em um mesmo conjunto na sua estrutura. Ressalta-se que é difícil fazer distinção entre seleção e recrutamento porque situa-se entre o mercado de trabalho e a admissão.

Recrutar pessoal e selecioná-las é possível apenas se a organização tiver de uma estrutura de cargos e salários atualizada, enxuta e dinâmica. As características dominantes que precedem a seleção de pessoal são a análise, a avaliação e a classificação de cargos e salários. A função dessas características é mostrar a impessoalidade da empresa através da estrutura salarial e ocupacional.

### **3.5. Seleção de Pessoal**

A seleção de pessoal teve início em 1910, com Hugo Münsterberg, da *Harvard University*, com alguns estudos predecessores. A partir desses primeiros estudos, em 1917 houve a aplicação de 1.700.000 testes no exército americano. No Brasil, a seleção de pessoal teve como Roberto Mange, professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, da Escola de Sociologia e Política e diretor da primeira organização do gênero, criada no Brasil: o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (BARROS, 1985,p.155).

Em se tratando sobre seleção de pessoal, Carvalho (2000, p. 6) afirma que

“a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão”. Para Carvalho (2000, p. 6) a seleção de pessoal pode ser definida singelamente como escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa.

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

A orientação e a seleção apresentam as mesmas finalidades gerais de procurar uma adaptação entre o homem e o trabalho, porém diferem-se nos objetivos imediatos e nas atitudes. A orientação toma como ponto de partida o indivíduo e concentra seus recursos na procura de situações que lhe sejam favoráveis, dentro de um panorama social que também é tomada em consideração.

A seleção ao contrário, analisa menos o interesse do indivíduo do que o da empresa. A seleção sobrepõe aos interesses individuais, o objetivo imediato é o satisfatório ajustamento a um grupo social, seja este um grupo ocupacional (seleção de pessoal ou seleção de profissional), seja este um grupo educacional (seleção de alunos), ou seja um grupo social qualquer (um grupo religioso, esportivo ou cultural). A orientação tem objetivos quase sempre remotos e a seleção quase sempre imediata.

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferência. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários.

Para Carvalho (2000,p.21) “quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a seleção depende basicamente do recrutamento, sendo impossível falar de seleção e não falar de recrutamento.”

Sintetizando, os cargos disponíveis nas empresas devem ser analisados, avaliados e classificados, para, em seguida, receberem cotações salariais de acordo com uma série de fatores internos, oriundos da própria organização, e externos, mercado de trabalho. O processo de contratação e ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo em relação aos requisitos do cargo. Valores, preferências, expectativas, normas, tudo que envolve direta e indiretamente a relação pessoa e organização.

Conforme Silva (2001, p.3) “existem alguns métodos, tais como pesquisas, testes padronizados e resumos biográficos, quando bem aplicados podem ser úteis. Entretanto, para o processo ser efetivo tanto a organização como os indivíduos devem envolver-se ativamente. Recrutamento e seleção realistas podem aprimorar o processo de compatibilização, aumentar a satisfação e reduzir o *turn over*.”

Conforme Carvalho (2000,p.21): “O índice de seleção faz a relação entre candidatos recrutados e aprovados, sendo a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados no processo seletivo. O recrutamento é positivo quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, que o recrutamento é uma função criativa, enquanto a seleção é uma atividade classificatória.”

### **3.5.1 Levantamento de Informações**

Para qualquer análise é necessário efetuar anteriormente um levantamento de dados detalhando a situação atual do objeto de estudo. Há várias técnicas de coleta de dados e deve-se escolher a que mais se adapte ao estudo, porém abordaremos os mais utilizados que são a entrevista, testes, observação pessoal e questionários. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997, p. 177)

#### **3.5.1.1. Entrevista**

No que tange à seleção, o entrevistador prediz que ele desempenhará com eficiência o cargo a ser preenchido. Segundo Chiavenato (1999, p.100), “a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si”.

Carvalho (2000, p.76) ensina que “analisando por outro lado, as predições feitas pelo ser humano, por mais bem preparado que esteja para isso, estão longe de serem perfeitas. Por essa razão, o entrevistador deve obter o máximo de informações factuais e pertinentes sobre o entrevistado”. Dessa forma, a entrevista constitui um instrumento vital para a seleção de pessoal. Através de uma conversa bem dirigida, o selecionador busca sobre os candidatos informações não encontradas nos testes de seleção. A entrevista pode substituir os testes de seleção.

Segundo Carvalho (2000,p76), “é recomendado que o selecionador de RH da empresa tenha em mãos, antes da entrevista, uma descrição do cargo pretendido pelo candidato”, contendo informações sobre:

- a) Título do cargo;
- b) Localização da unidade da empresa onde está localizado cargo;
- c) Descrição sumária do cargo;
- d) Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo;
- e) Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo;
- f) Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo;
- g) Nível de instrução exigido para o desempenho das funções do cargo;
- h) Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo;
- i) Responsabilidades inerentes ao cargo;
- j) Outras informações concernentes ao cargo.

A entrevista é um instrumento fundamental na seleção de pessoal. É indispensável no processo de escolha pessoal e, ainda que usada sem ser acompanhada por testes, já melhora a qualidade da escolha. A entrevista é basicamente uma fonte coletora de fatores aparentes e de fatos passados. As etapas de uma entrevista de seleção descritas por Lopes (1998, p. 260) são: “preparação da entrevista, ambiente, processamento da entrevista; e avaliação do candidato”. Geralmente a entrevista é dirigida, quando o entrevistado responde a questões específicas e direcionadas pelo entrevistador, e é semidirigida quando o entrevistador abre espaços para um diálogo mais informal e avalia o entrevistado por sua forma de conversar.

A entrevista é considerada a melhor forma de coleta de informações, porque se consegue uma veracidade dos fatos e abrangência de conteúdo maior do que outras técnicas. Segundo Oliveira (1998, p. 223), “toda entrevista caracteriza-se por

um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planejado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objeto do levantamento”.

Há algumas precauções a serem tomadas para estabelecer o objetivo da entrevista: o local, o conteúdo a ser questionado seguindo um roteiro, a duração, quem será entrevistado, evitar julgamentos antecipados, não interromper o entrevistado ou induzi-lo a uma resposta e estimular o entrevistado, buscando uma motivação para falar abertamente sobre os assuntos desagradáveis ou confidenciais.

As vantagens da entrevista são o contato direto com a área de estudo e o ambiente em si, possibilita o detalhamento completo de uma rotina, a aproximação física do entrevistador ao local onde acontece o procedimento, permite sentir e perceber as restrições ou reações de cada um. Já as desvantagens são a possibilidade de envolvimento emocional, consome muito tempo do entrevistador e do entrevistado, restringe a quantidade de pessoas a serem entrevistadas e há maior dificuldade para a tabulação dos dados. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997, p. 183).

Para Araújo (1991, p. 64) a entrevista “é o mais poderoso instrumento de tomada de informação. E ao mesmo tempo, um dos mais perigosos, e responsável por derrocadas inteiras do trabalho de O&M”, por isso faz-se necessária uma entrevista bem elaborada, implementada e analisada para conseguir atingir o objetivo de estudo.



### **3.5.1.2. Testes**

O uso de testes de seleção é outro instrumento bastante utilizado. Muitos são os testes utilizados durante os processos de seleção de recursos humanos. Ao administrador de RH cabe saber o que é um teste, como ele deve ser aplicado e qual a sua validade. De acordo com Carvalho (1999, p. 15), “teste é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”. Englobando exames médicos até testes de admissão.

Assim sendo, tais testes devem ser elaborados observando-se as exigências do cargo a ser preenchido e devem ser aplicados de forma sistemática, permitindo medir determinadas características do examinado como seus conhecimentos, suas habilidades e suas aptidões. Os testes podem ser aplicados de forma “escrita”; como uma de conhecimentos específicos em matemática, “oral”; para testar proficiência em um determinado idioma e / ou “prática”; ao verificar habilidade em digitação e capacidade para fazer um desenho técnico.

Os testes escritos típicos são os de inteligência, aptidões, capacidade, interesses, integridade e habilidade motora, cognitiva, mecânica, espacial, matemática, interação social e de leitura. Algumas organizações não puderam validar estes testes como estando relacionado com o cargo, razão pela qual esses testes caíram em desuso desde o final dos anos sessenta.

Alguns testes de inteligência foram concebidos para atender problemas

relacionados com seleção de RH; e outros, em função de interesses voltados para os componentes da inteligência. Esses atributos podem ser medidos por meios de meios indiretos, verificando-se seu desempenho em tarefas que exigem a manifestação de comportamentos inteligentes. O instrumento para fazer essa medida denomina-se "teste de inteligência", empregando métodos de desenhar determinadas tarefas, manipular objetos, completar sentenças e definir palavras. Conforme o tipo de tarefa, esses testes podem ser identificados como testes de conteúdo verbal e não verbal.

Segundo Chiavenato (1999, p.111), "um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro do potencial de desenvolvimento do candidato". Um pouco mais específica é a proposta de Carvalho (2000,p.44), para quem "a inteligência não é algo palpável mas hipotético e é a faculdade do ser humano de conhecer, aprender, conceber e compreender". Observa-se que a inteligência não é algo que se tenha maior ou menor grau. Conforme Carvalho (2000,p.44): Os testes de inteligência nada mais são do que o resultado das diferentes abordagens da inteligência elaborado por seus autores e seus objetivos determinantes.

Para Carvalho (2000,p.45), "a palavra aptidão corresponde a uma característica natural do indivíduo e ao mesmo tempo é uma disposição adquirida por meio da capacidade de apreender certos tipos de habilidades, capacidade essa resultado da assimilação de conhecimentos".

A aptidão natural existe independente da aprendizagem e do treinamento, sendo, portanto, uma manifestação individual inata. Porém, pode e deve ser desenvolvida pela educação e treinamento. Quando isso ocorre, surge, então, a capacidade, que é, a rigor, uma questão de melhoria no exercício da aptidão. Assim, quanto maior for a capacidade do indivíduo, tanto mais aperfeiçoada será a técnica

de usar a aptidão que possui.

Os testes de aptidões mostram o manuseio que os candidatos têm com as mãos, com máquinas, equipamentos e ferramentas. Outra maneira de aplicar testes de aptidões é através da análise psicomotoras, isto é, a relação do candidato sobre o tempo de reação, destreza manual e digital, controle do ritmo, precisão de controle e rapidez dos movimentos dos membros.

A última forma de aplicar os testes de aptidões é através da visão. Segundo Carvalho (2000,p.54): “embora a quase totalidade dos cargos oferecidos exija o uso da visão, há alguns deles em que certos tipos de aptidões são extremamente importantes, tais como: operadores de máquinas e equipamentos de alta precisão, pilotos de aviões, motoristas e pesquisadores de laboratórios. As aptidões visuais mais importantes são: acuidade visual, discriminar detalhes em preto e branco, a curta e longa distância, a percepção de profundidade, percepção correta das relações espaciais e a discriminação de cores.”

Ao avaliar o candidato são obtidos dados quantitativos e qualitativos em respostas completas e francas, minimizar as possíveis resistências, possibilitando uma melhor compreensão do trabalho como um todo e maior participação do funcionário com o estudo.

Face ao exposto, observa-se serem importantes os testes de aptidões, de modo a direcionar o talento e a habilidade do candidato a um cargo, de modo a encaixar o perfil do candidato ao perfil desejado para o cargo em questão.

Segundo Chiavenato (1999, p.116), “os testes de personalidade servem para avaliar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo

caráter como pelo temperamento”. O teste de personalidade dos candidatos à vaga de seleção profissional demonstra, além da personalidade, o interesse dos indivíduos no desempenho do trabalho.

Conforme Carvalho (2000,p.62), “a motivação esta intimamente enraizada na personalidade do indivíduo que desempenha com entusiasmo e dedicação suas tarefas”. Os testes de personalidade avaliam o comportamento habitual do candidato, revela suas fontes motivacionais, o caráter e características de temperamento.

Os testes psicológicos não revelam unanimidade em matéria de eficiência no processo de seleção de pessoal, pois podem não representar fielmente o ambiente de trabalho, sobre o qual o selecionador recebe poucos dados quanto ao cargo a ser preenchido, assim como essa situação de trabalho envolve motivações, possibilidade de compensações e capacidades que os testes ignoram. Uma outra limitação é que o candidato pode não colaborar de forma ativa e voluntária para a sua avaliação, alterando assim, o resultado do teste.

A validade do teste psicológico diz respeito ao grau em que ele é capaz de alcançar os objetivos para os quais foi programado e da evidencia das circunstâncias em que foi aplicado. Essa validade pode ser quanto ao conteúdo (aproveitamento dos candidatos), quanto ao critério (desempenho do cargo) e quanto ao conceito (inteligência e interesse do candidato).

Decidido que o teste é válido para um determinado cargo, o passo seguinte consiste em verificar como ele será aplicado na prática de seleção, buscando

respostas no mercado de trabalho, com suas alterações constantes, onde o resultado esperado também deverá mudar. Esse teste deve medir rigorosamente aquilo a que se propôs, aplicando ao mesmo grupo de pessoas em duas ocasiões distintas. Os testes psicológicos devem ser construídos com precisão e rigor científicos, devendo ser elaborado por profissionais competentes e especializados em psicologia organizacional e com domínio sobre o método estatístico.

Conforme Chiavenato (1999, p. 110) “os testes de seleção baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade”. Segundo Carvalho (2000,p.32), “é visto que os testes de seleção de RH são considerados um fundamental instrumento para auxiliar na escolha e encaminhamento de candidatos recrutados”. Conclui-se que o programa de testes perde sua razão quando o número de cargos passa a ser maior que os candidatos e aplicados de forma sistemática, sendo comum que candidatos não sejam aproveitados.

Para Carvalho (2000,p.64): A finalidade central dos testes é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. A medida desses conhecimentos representa uma significativa cooperação para se decidir a conveniência ou não de se admitir o candidato e para determinar a classe e a intensidade do treinamento exigido para o caso.

### 3.5.1.3. Observação Pessoal

Existem testes simuladores de desempenho, estes tem como objetivo identificar se um candidato pode executar um trabalho com sucesso. São compostos de comportamento de cargo reais mais do que sub-rogados, como são os testes escritos. Os resultados são impressionantes e cresceram em popularidade nas duas últimas décadas.

Estudos constantes de amostras rendem validação superior neste tipo de procedimento se comparados aos métodos tradicionais de aplicação de provas escritas em testes aptidão e personalidade. Os dois testes de simulação mais conhecidos são: “Amostra de Trabalho”, adequado para trabalhos rotineiros, e “Centros de Avaliação” bastante relevante para seleção de pessoal gerencial.

Segundo Ballesterro-Alvarez (1997, p. 191), a observação pessoal pode ser definida como “coleta de dados, *in loco*, praticada de forma sistemática ou assistemática, por observador participante ativo ou não, conhecido ou não, do grupo em estudo ou não, dentro de um determinado ambiente”. A autora ainda cita que os objetivos são:

- a) Coletar dados quantitativos e qualitativos
- b) Conhecer o ambiente efetivo em que se desenvolve o trabalho que está sendo analisado.
- c) Conhecer formas de liderança, grupos, relações interpessoais e associações informais.

- d) Detectar as forças atuantes no ambiente.
- e) Definir níveis de cooperação e competição.
- f) Verificar e validar as informações colhidas em entrevistas.

Conforme preceitua Carvalho (2000,p.30): “as variações nos indivíduos, as quais levam à diferenciação de cada um em relação aos outros, originam as variações no desempenho funcional dos empregados em seus cargos correspondentes. Por essa razão, a existência de diferenças na capacidade dos funcionários para executar certas funções exige a seleção e o encaminhamento de candidatos recrutados em cargos onde tenham uma boa possibilidade de sucesso profissional.”

Verifica-se, portanto, que cada candidato possui peculiaridades em seu perfil que devem ser adequadas ou não ao cargo disponível na organização e é tão-somente por meio da seleção que se alcança tal objetivo.

#### **3.5.1.4.Questionário**

Segundo Ballesterio-Alvarez (1997, p. 184) o questionário é um “instrumento auto-explicativo que, dispensando a presença do analista, visa colher dados para a investigação e pesquisa do sistema”. Tem o objetivo definido em pesquisar grande quantidade de respondentes, obter informações genéricas sobre um tema, ou simultâneas em diversos pontos geográficos e respostas às questões.

Normalmente, o questionário é utilizado quando há falta de tempo ou dificuldade para a realização da entrevista, distanciamento geográfico e quando se necessita de dados. (ARAÚJO, 1991, p. 70) Para a elaboração do questionário pode

se usar dois tipos de perguntas: Aberta, que é subjetiva, para não restringir a resposta e coletar dados qualitativos. E Fechada, que é objetiva, indicando as alternativas possíveis, coletando dados quantitativos. Há a junção dos dois tipos na qual indica as alternativas e deixa espaço para uma complementação da resposta ou indicação de outra não abordada, denominada de mista. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1997, p. 185)

Algumas das vantagens de se aplicar o questionário: não exige a presença do analista, menos trabalhoso para tabular os dados em questionários fechados, pode ser empregado a um grande número de pessoas e possui impessoalidade e imparcialidade. As desvantagens: as perguntas podem ser interpretadas de forma diferente do estabelecido pelo analista, a taxa de questões não respondidas pode ser alta e pode consumir muito tempo para a sua elaboração, principalmente em questionários abertos.(BALLESTERO-ALVAREZ, 1997, p. 188)

Oliveira (1998, p. 223) indica a aplicação de um pré-teste para minimizar as desvantagens, visando verificar algumas possíveis alterações como:

- a) Explicitação de alguns termos do questionário;
- b) Necessidade de uma forma de auto-avaliação do processo estabelecido no questionário;
- c) Relativa redução do questionário, procurando aprofundar-se nas entrevistas; e
- d) Evidenciação da dificuldade emergente de discutir estratégias julgadas confidenciais.



São por essas razões que o questionário deve, depois de elaborado, ser feito um pré-teste para confirmar se todas as questões estão de acordo com o que foi planejado. Evitando assim, anular alguma questão ou até mesmo ter que refazer todos os questionários novamente.

As vantagens dessa técnica são a possibilidade de comparar as informações das entrevistas ou dos questionários com a realidade, maior receptividade as sugestões de mudanças pois houve um contato anterior com as pessoas e conhecimento técnico e prático do assunto estudado. Já as desvantagens são as impressões errôneas que o observador pode colher e a perturbação dos trabalhos regulares de todos, inclusive do analista. É recomendável evitar o caráter de inspeção, sendo informal, não chegar de surpresa no ambiente de estudo, fazendo perguntas simples e correlacionado essas informações com a entrevista ou questionário aplicado (ARAÚJO, 1991, p.75).

Verifica-se, portanto, que cada candidato possui peculiaridades em seu perfil que devem ser adequadas ou não ao cargo disponível na organização e é tão-somente por meio da seleção que se alcança tal objetivo.

### **3.6. Feedback**

Muitas organizações utilizam-se de períodos de experiência para avaliação dos funcionários recém contratados. Porém não possuem qualquer tipo de *feedback* para acompanhar e avaliar a possibilidade ou não de uma relação empregatícia definitiva. O *feedback* de pesquisa é uma ferramenta para avaliar atitudes mantidas

por membros organizacionais, identificar discrepâncias entre as percepções dos membros e resolver estas diferenças. Pode ser feito por meio de questionário a ser preenchido por todos os membros da organização ou unidade, ou ser entrevistados para determinar questões relevantes como: suas percepções, prática de tomada de decisão, eficácia de comunicação, coordenação entre as unidades e satisfação com a organização, cargo, colegas e seu supervisor imediato.

### **3.7. Terceirização em RH**

No final da década de 1990, as organizações aderiram ao sistema de terceirização de certos serviços, sob o argumento de que, nessas condições, há um menor custo e uma maior especialização nos serviços executados. Segundo Marras (2003,p.53), “terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras”.

Especificamente na área de RH as áreas mais comumente terceirizadas são as seguintes: restaurante, limpeza, segurança patrimonial, transporte, segurança e medicina do trabalho e treinamento. Conforme Marras (2003, p. 54), ao se falar em terceirização, é importante deixar claro dois pontos: o que se terceiriza é a execução e eventualmente o controle operacional dos serviços; a gestão e a responsabilidade dos resultados devem sempre ser atribuído à Administração de Recursos Humanos.

Certos contratos de terceirização permitem pensar, pelos resultados que apresentam, que realmente é compensador \_ do ponto de vista do custo e da qualidade dos serviços \_ repassar a execução de determinados trabalhos. Para

outros, contudo, é preferível assumir um custo maior ao realizá-los com pessoal da própria empresa, tendo em vista o nível de qualidade que se exige dos resultados finais e que em determinados casos não são atingidos com empresas contratadas.

Segundo Marras (2003, p. 55), um outro ponto importante que deve ser levado em conta na decisão de terceirizar ou não, é a questão da confidencialidade do assunto e dos dados a serem manipulados. Em certas circunstâncias, a manutenção do sigilo das informações ultrapassa qualquer parâmetro de custo.

Finalmente, quando as questões envolvem respostas atitudinais ou comportamentais como em programas de treinamento, desenvolvimento, motivação e / ou políticas de RH, é sumamente importante que se analise com extremo cuidado a variável cultural envolvida no contexto dos programas a serem terceirizados.

A decisão de terceirizar um serviço de seleção de pessoal traz no seu bojo a importante questão de avaliar nos candidatos o conjunto de valores e crenças que sustentam toda a organização. Para isso, é primordial que a equipe de selecionadores esteja intimamente ligada com todos os aspectos culturais da organização e observe sempre o candidato sob um ângulo holístico, tendo como parâmetro de comparação toda a organização e não tão-somente o cargo que ele irá ocupar.

Após o embasamento teórico desenvolvido nesta parte do trabalho serão apresentadas as oito empresas, destacando-se os aspectos mais relevantes relacionados as práticas de Recrutamento e Seleção de pessoal.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A seguir apresenta-se os dados de oito empresas colhidos seguindo-se os critérios: grandes empresas, médias empresas que apresentam inovações ou que enfoquem aspectos importantes no processo de Recrutamento e Seleção.

### 4.1. CASO 01



O Grupo Catho utiliza a terceirização para realizar o seu processo de Recrutamento e Seleção, a empresa Case Consultores é a responsável por essa tarefa que tem por objetivo identificar com qualidade, rapidez e custos reduzidos, o profissional que perfeitamente atenda às necessidades da empresa. Fazendo uma avaliação completa e integrada de Inteligências, competências e experiências dos candidatos, os resultados são convertidos em valores potenciais, facilitando a análise e a entrevista com os mesmos. É respondido um conjunto de questionário, sendo eles: Um levantamento de experiências, inteligência emocional, habilidade numérica, habilidade verbal e um questionário de perfil de competências Catho (QPCC). Possibilitando um retrato completo de cada candidato, assim como a classificação de seus perfis, possibilitando uma seleção mais objetiva e segura dos finalistas. Depois dos questionários respondidos on-line, a empresa faz uma seleção dos melhores, marcando assim uma entrevista e a dinâmica de grupo.

Fonte: site: [www2.catho.br/case](http://www2.catho.br/case) 31/05/2005 – 8:32h

## 4.2. CASO 02



É uma empresa especializada em recrutamento e seleção no setor de informática e telecomunicação. Utilizando técnicas e metodologias próprias, aliada a uma ampla vivência em RH e Tecnologia. Os candidatos cadastram um currículo via internet, ficando assim em um banco de dados da empresa, essa faz uma triagem no aspecto técnico/salarial aguardando a demanda das empresas.

Fonte: site [WWW.RHINFO.COM.BR](http://WWW.RHINFO.COM.BR) 31/05/2005 – 8:56 h

## 4.3. CASO 03



O Restaurante McDonald's chegou ao Brasil em 1979 no Rio de Janeiro a partir desse momento, não parou de crescer. Hoje possui 1.200 pontos de vendas, alcançando um número de 34 mil funcionários. O processo de Recrutamento e Seleção da empresa é feito de uma forma fácil e rápida, a pessoa que queira trabalhar em um restaurante McDonald's precisa levar seu currículo a uma loja e entregar ao gerente, havendo vaga, fará uma entrevista no momento, caso contrário o currículo será encaminhado a área de Recursos Humanos onde ficará em um banco de Dados, ao abrir vagas esses currículos serão usados para ser feito o processo de seleção, esse processo é composto apenas de entrevista. É muito difícil mas quando o banco está vazio, é feito anúncio no jornal.

Fonte: site [WWW.MSDONALDS.COM.BR/FAQ/TRABALHAR.SHTML](http://WWW.MSDONALDS.COM.BR/FAQ/TRABALHAR.SHTML) 31/05/2005 – 10:44h

#### 4.4. CASO 04



A empresa tem realizado visitas às universidades com a finalidade de recrutar estudantes para ingressar na empresa, as inscrições para o programa, bem como os testes, são feitos on-line pelo cadastro, os candidatos escolhidos passam por uma prova de inglês e português, dinâmica de grupo, entrevista individual, teste de raciocínio lógico, entrevista em inglês e entrevista com o setor de RH da Ambev.

Fonte: site [WWW.AMBEV.COM.BR](http://WWW.AMBEV.COM.BR) 31/05/2005 – 14:33h

#### 4.5. CASO 05



Para ingressar na empresa Amway é preciso ser convidado por um associado da empresa, recebendo um kit com os produtos e material didático, como manuais e fitas cassete que darão mais instruções sobre o programa de vendas e o sucesso nos negócios, assim o associado que o convidou recebe uma porcentagem sobre as vendas do novo sócio que ele recrutou, este passa a fazer o mesmo, levando mais pessoas e ganhando a porcentagem sobre as compras de seus novos associados.

Fonte: [WWW.LATINAAMWAY.COM.BR](http://WWW.LATINAAMWAY.COM.BR) 31/05/2005 – 14:58 h

#### 4.6. CASO 06



A empresa Banco do Brasil recruta estagiários fazendo convênios com agências de integração que assume grande parte das tarefas, este por sua vez faz anúncios em jornais, faculdades e os candidatos que atendem os requisitos estabelecidos, a agência de integração marca entrevista com o gerente da área que tem a vaga.

Fonte: funcionário responsável pela contratação de estagiário no Banco do Brasil.

#### 4.7. CASO 07



É uma empresa que presta serviços de recrutamento e seleção de pessoal, mão-de-obra temporária, terceirização, possui um banco de dados on-line, onde garantem profissionais qualificados, fazendo a elaboração do perfil do cargo de acordo com as atribuições e desafios da função, dinâmica de grupo, provas, testes, análise de currículo, entrevista pessoal, avaliação psicológica.

Fonte: site [WWW.INSIGHT-CONSULTORES.COM.BR](http://WWW.INSIGHT-CONSULTORES.COM.BR) 31/05/2005 – 16:22h

#### 4.8. CASO 08



A empresa tem programas que são destinados a pessoas de potencial, dinâmicas, que gostem de desafios e de trabalhar em equipe, o processo de recrutamento e seleção ocorre somente duas vezes por ano, sendo que as inscrições estão sempre abertas e os

currículos dos candidatos podem ser cadastrados a qualquer momento, o cadastro é feito on-line, o processo seletivo compreende de triagem através do site, participação do candidato em uma palestra, realização de um teste de inglês, dinâmica de grupo e entrevista seletivas conduzidas por uma consultoria com a presença da área de recursos humanos e pelo responsável do setor onde a pessoa irá trabalhar.

Fonte: site [WWW.JNJBRASIL.COM.BR](http://WWW.JNJBRASIL.COM.BR) – 02/06/2005 – 14:26h



## 5. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

EMPRESA	COMO ATUA	INOVAÇÃO/ CRITÉRIO MAIS IMPORTANTE
	O processo é terceirizado, depois da triagem, a entrevista é feita na empresa	Terceirização
	Banco de dados on-line responsável por processos para outras organizações	Currículo on-line
	Levar currículo em uma das lojas, esperar para uma entrevista	Entrevista
	Cadastro on-line, dinâmica de grupo, entrevistas, testes, provas	Cadastro on-line

	<p>Convidado por um associado</p>	<p>Convite</p>
	<p>Faz convênios com agência de integração</p>	<p>Agências de integração</p>
	<p>Cadastra currículo on-line, presta serviços do processo para outras organizações.</p>	<p>Terceirização</p>
	<p>Cadastra currículo on-line, palestra.</p>	<p>Participação do candidato em palestra.</p>

Fonte: Tabulação das empresas pesquisadas via internet pela aluna Luciana Sarkis de Oliveira de monografia acadêmica em 31/05/2005.

## **6. ANÁLISE DOS DADOS**

Ao verificar os dados coletados percebe-se a diversidade nas formas de aplicação do processo de recrutamento e seleção que obedece a necessidade, a prática, a coerência com o cargo e, até mesmo a filosofia de base para o funcionamento de cada empresa.

É percebido atualmente uma maior concentração de empresas que utilizam os recursos oferecidos pela Internet. Dentre esses recursos tem-se o processo de recrutamento e seleção feito por meio de bancos de dados, onde os candidatos apresentam espontaneamente seus currículos. Cada empresa possui um conjunto de perguntas que consideram relevantes em seu site, tais questões variam desde a descrição curricular do candidato até questões sobre hobbies e participação em trabalhos voluntários.

Ainda é bastante utilizado o antigo sistema onde o candidato apresenta o seu currículo levando-o até a própria loja, e é pedido a ele que aguarde para ser entrevistado posteriormente. Há uma tendência a diminuição gradativa deste tipo de procedimento por ser mais lento, trabalhoso e menos assertivo na coleta de profissionais adequados para o cargo. Como alternativa, novas empresas surgem no mercado oferecendo seus serviços de forma terceirizada para promover maior agilidade em recrutamento e seleção, um novo mercado se expande nessa área, aumentando a qualidade e a quantidade de profissionais bem colocados e melhor aproveitados no exercício de sua função.

A utilização dos serviços terceirizados passou a ser comum no processo de recrutamento e seleção, como também para consultoria em gestão de pessoas. O serviço terceirizado estimula a prática das políticas de recursos humanos dentro de uma organização, visando auxiliar o empregado como também o empregador e a relação entre o sindicato e a administração da empresa.

Outra inovação observada está relacionada ao levantamento de informações sobre os candidatos e suas aptidões que vem sendo feita através da observação pessoal, conhecidos como os testes simuladores de desempenho, com o objetivo de avaliar se o candidato é capaz de executar o trabalho fazendo-o durante o processo de seleção. Utiliza-se não apenas das técnicas de dinâmica de grupo mas também a imersão real nos desafios para o exercício do cargo, o candidato tem uma dimensão prática de seu trabalho, *in loco*, e a coleta de dados pode ser analisada no próprio ambiente de trabalho sofrendo influencia da relação interpessoal, cooperação, competição, liderança além de coletar dados quantitativos e qualitativos.

Consta nos dados sobre como as empresas atuam, mais uma forma para o processo de recrutamento e seleção, esta é feita através de um convite feito por membros associados, que já trabalham na empresa, para que seus conhecidos venham trabalhar na mesma, caso aja uma identificação da pessoa com este tipo de trabalho lucrativo. Bastante parecido com o serviço inicialmente prestado por vendas a domicílio, porém muito mais elaborado porque cria uma teia de atuação e benefícios para o grupo quando este funciona de forma efetiva. O funcionamento do grupo, o papel do líder e a importância do empenho do novo membro são fatores motivacionais.

Observa-se também que nos casos estudados são exigidas do candidato aptidões básicas, competência, capacidade de interação social e experiência prática, as formas inovadoras de recrutamento e seleção são úteis a medida que torna o processo mais rápido e eficaz além de diminuir os custos do processo.

## 7. CONCLUSÃO

De acordo com a história da Administração de Recursos Humanos percebe-se uma evolução no conceito de Recrutamento e Seleção e suas práticas administrativas com o avanço tecnológico. Novas perspectivas vêm surgindo de acordo com a necessidade de melhorar a estrutura do relacionamento entre empregador versus empregado e adequar o trabalhador ao ambiente de trabalho, aproveitando o máximo de sua capacidade e oferecendo serviços de qualidade. A abordagem da Administração de Recursos Humanos está relacionada especificamente ao recrutamento, seleção, contratação, treinamento, avaliação, remuneração e promoção de um bom ambiente de trabalho de acordo com os aspectos internos da organização.

O Recrutamento de pessoal visa escolher os candidatos qualificados em uma triagem inicial mesclando a necessidade da empresa com as aptidões do funcionário a ser escolhido para o cargo. A coleta de dados pode ser feita de várias formas. O banco de dados *on-line* tem sido o meio mais eficaz, rápido e econômico para a iniciação do processo. O Recrutamento e a Seleção integram-se no planejamento para captação cuidadosa de pessoal. A seleção constitui na escolha do melhor candidato, aquele que cumpre com as exigências da empresa para o preenchimento da vaga. Quanto maior o número de candidatos recrutados, maior será a possibilidade de serem selecionados bons funcionários.

A seleção pode ser feita por meio de: Entrevista \_ Onde há um contato físico do entrevistador com o candidato no local do procedimento, permitindo perceber as reações de cada um, tendo como desvantagem a possibilidade de envolvimento

emocional e maior dificuldade na organização do tempo. Testes \_ Instrumento padronizado de avaliação escrita, oral ou prática para medir conhecimentos, habilidades, aptidões, traços de personalidade e integridade física. A dificuldade de validar alguns testes faz com que estes sejam menos utilizados nas empresas estudadas. Observação Pessoal *In Loco* \_ Simuladores de Desempenho observados em Amostra de Trabalho e Centros de Avaliação. Sendo este bastante divulgado atualmente pois trás dados impressionantes e apresentam validade superior aos testes. Questionário \_ Instrumento auto-explicativo que dispensa a presença do analista durante a investigação. Podendo coletar dados qualitativos, quando aberto, e dados quantitativos, quando fechado.

Durante o período de experiência as organizações devem utilizar o *feedback* para avaliar atitudes, identificar discrepâncias e resolver diferenças. Muitas organizações não aderiram a este tipo de procedimento. Neste trabalho não consta, nos estudos de caso, nenhuma empresa que o tenha feito.

A terceirização em Recursos Humanos proporciona menor custo e maior especialização na execução de um serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazos e resultados, entre outras. Significa o controle operacional dos serviços atribuídos a Administração de Recursos Humanos.

Foi levantada a relevante importância de se fazer, da melhor maneira possível, o processo de Recrutamento e Seleção porque são os funcionários que fazem com que a empresa se desenvolva e exerça sua função no mercado de trabalho com qualidade e competência.

Conclui-se com este trabalho a relevância de se fazer, da melhor maneira possível, o processo de Recrutamento e Seleção porque são os funcionários que fazem com que a empresa se desenvolva e exerça sua função no mercado de trabalho com qualidade e competência.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, Luis Cesar G. *Organização, Sistemas e Métodos: e as modernas ferramentas de Gestão oraganizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmerada. *Manual de Organização, Sistemas e Métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação*. São Paulo: Atlas, 1997.

BARROS, oswald de. *Psicologia aolicada a orientação e seleção profissional*. São Paulo: Pioneira, 1985.

BOHLANDER, George, Scott SNEEL e Arthur SHERMAN. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3.ed São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pretice-Hall, 2003.

FLIPPO, Edwwin Bly. *Princípios de administração de pessoa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Maria Diva de Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2.ed São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. Do operacional ao estratégico. 7.ed. São Paulo: Futura, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à administração*: 5.ed. ver. Ampli. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Aristeu. *Gestão de recursos humanos*: Manual de procedimentos e modelos de documentos. São Paulo: Atlas, 1998.

OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre , PAULESCU, Doina, MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia*. Brasília: Uniceub, 2003.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira, 2001.

SKINNER, Wickham. Gestão de recursos humanos. *in: Gestão de pessoas, não de pessoal*: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

## SITES PESQUISADOS

[www.catho.br/case](http://www.catho.br/case)  
[www.rhinfo.com.br](http://www.rhinfo.com.br)  
[www.mcdonalds.com.br/faq/trabalhar.shtml](http://www.mcdonalds.com.br/faq/trabalhar.shtml)  
[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)  
[www.latinaamway.com.br](http://www.latinaamway.com.br)  
[www.insight-consultores.com.br](http://www.insight-consultores.com.br)  
[www.jnjbrasil.com.br](http://www.jnjbrasil.com.br)